

A változással szembeni ellenállás okai (ellenérdekeltség, meg nem értés, félreértés, eltérő értékelés, intolerancia) után az ellenállás kezelésére, mérséklésére tett lépések bemutatása következik. A mások tapasztalatainak hasznosítására alakult ki a benchmarking módszere. Ez a legjobb gyakorlat keresése, tanulmányozása, összehasonlítása a szervezet saját gyakorlatával és a tanulságok felhasználása a szervezet saját gyakorlatának fejlesztésében. Többféle fajtája van (belső és külső, funkcionális, folyamat- és stratégiai benchmarking stb.). Végül a szervezetfejlesztés fő lépéseit, a szervezeti kultúra megváltoztatásának lehetőségeit, menedzselését, az elsődleges és másodlagos mechanizmusokat tárgyalja a szerző a könyv első részében.

A második részben az előzőekben leírtak alapján a változásmenedzsment speciális technológiai alkalmazását ismerjük meg. Az új technológiákról a menedzserek körében található tévhitek bemutatása után a technológiai és a szervezeti változtatások kapcsolatáról, az innováció szervezeti és személyi feltételeiről olvashatunk. A menedzselés módszertanához hozzátartozik a technológiaváltás megtérülési számításainak elvégzése, a beruházás megtérülési mutatószámainak (jövedelmezőségi index, megtérülési idő és ráta) ismerete is. A szerző felhívja a figyelmet a megtérülési számítások buktatóira; a technológiaváltás várható hasznának becslésénél sokszor nem számolnak az újdonságokkal járó váratlan problémákkal s az ezekkel összefüggő többletköltségekkel. A technológiaváltás az emberi erőforrást is érinti. Ezzel kapcsolatban az új munkakörök megtervezéséről, a dolgozók képességeiről és a munkafolyamatok átalakítását célzó érdekegyeztető tárgyalásokról olvashatunk.

Fontos terület az új termékek kifejlesztése, amelyben mind a fejlesztőmérnökök, mind pedig a marketing szakemberek döntő szerepet játszhatnak. Az ide tartozó problémákról is tájékoztatást kapunk a könyvből éppúgy, mint a gyártástechnológia-váltással szembeni ellenállások csökkentéséről is. Ez utóbbi modelljét a Texas Tech University-n dolgozták ki; a folyamat állomásait is bemutatja a szerző. Ugyancsak foglalkozik a vállalati folyamatok újraformálásával, újjáalakításával (BPR – Business Process Redesign), amely nem a szervezeti felépítés módosítására, hanem a folyamatok megváltoztatására irányul. A szervezeti struktúra esetleges átalakulása a folyamatváltoztatás következménye! A BPR típushibáinak elkerülésére is tanácsokat ad a könyv.

A változásmenedzsment módszertanának legfontosabb tudnivalóit hasznosító vizsgálati eljárás a technológiaváltási auditálás. Ezzel mérhető fel a technológiaváltás lehetősége, átgondoltsága, a szervezet fogadókészsége és felkészültsége a technológiaváltás menedzselésére. Számos ilyen vizsgálati eljárás áll rendelkezésre (Twiss és Goodridge-féle technológiaváltási, továbbá kulturális, innovációs, technikai, RAP-3 technológiaváltási stb. audit), amelyek lényegét, részeit, szempontjait, alkalmazási lehetőségeit szintén bemutatja a szerző éppúgy, mint a technológiai változásmenedzsment típushibáit. Ez utóbbiakat a változtatás bevezetésének módja is okozhatja azzal, hogy túlhangsúlyozzák a technológia fontosságát, és figyelmen kívül hagynak fontos tényezőket (a szervezet üzleti körülményei, átfogó stratégiai terv, munkakörök kialakítása, a vállalat kultúrája, kapcsolat a beszállítókkal stb.). A technológiaváltások sikerének további akadályait a brit, német és japán vállalatok körében végzett kutatások, vizsgálatok eredményeiből levont következtetések alapján ismerjük meg. Végül esettanulmányok szemléltetik a könyvben – megtörtént esetek alapján – a technológiaváltások menedzselésének elért eredményeit, nehézségeit...

Dr. Pataki Béla átfogó munkája ebben a sok helyen már elterjedt, de nálunk szinte teljesen ismeretlen témakörben az első magyar nyelvű szakkönyv. A szerző számos külföldi forrást idézve vezet be olvasóit az általános változásmenedzsment alapismereteiből kiindulva a technológiai változásmenedzsment elméletébe, módszertanába és gyakorlati problémáiba, megoldandó feladataiba. Az egyes fejezetek végén található Ellenőrző kérdésekből is kitűnik, hogy elsősorban egyetemi tankönyvnek készült, de a benne leírtakat a vállalatok menedzserei is jól hasznosíthatják.

R. I.

*Gertrud NEGES–Richard NEGES:*

## VEZETÉSMÓDSZERTAN

Menedzsment-tréning

PERFEKT Pénzügyi Szakoktató és Kiadó Rt., Budapest, 1998.  
468 p.

A kézikönyv osztrák szerzői gyakorlati tapasztalataik alapján foglalkoznak a vezetőkkel szemben támasztott, egyre növekvő követelményekkel. A gazdasági, politikai



és társadalmi fejlődés eredményeként a vezetés ma már nem csak a cég iránti felelősséget, hanem az emberekkel való kapcsolatot, törődést is jelenti. A vezetőknek fel kell ismerniük munkatársaik személyes rátermettségét vagy annak korlátait és munkájukat a célnak megfelelően kell felhasználni. Ezért a jövőben meg kell követelni a vezetőktől a továbbfejlődésre irányuló törekvést, a tudást, a lehetőségek kihasználását, a célorientált vezetést. A három részből álló kézikönyv arra ad útmutatást a vezetőknek, hogy hogyan cselekedjenek a különböző vezetői helyzetekben, hogyan éljenek lehetőségeikkel, hogyan viszonyuljanak munkatársaikhoz és hogyan segítse elő a csapat eredményes munkáját.

Az első rész (*A vezetés építőkövei és a személyiségfejlés*) a jövő menedzserének személyiségét érintő követelményekkel a vezetési stílusokkal és feladatokkal foglalkozik. A szerzők kifejtik, hogy milyen feladatok és feltételek fogják a jövő sikeres vezetőit jellemezni. Ide tartozik – többek között – a szervezeti változtatások végrehajtása, a munkatársak részvétele a döntésekben, tanulásuk és fejlődésük megszervezése, s a személyes példamutatás is. Vállalkozói szemléletű gondolkodást, vezetést és cselekvést kell megvalósítani. Fel kell ismerniük a feszültségóccokat s ez lehetőséget nyújt a szükséges változtatások bevezetésére. Megismerjük a vállalkozói szemléletű vezetési folyamat lépéseit. A szerzők részletesen áttekintik a menedzser személyiségének fejlesztéséhez szükséges alapvető tudnivalókat. Ide tartoznak a különböző szemléltető technikák, az optimális időgazdálkodás és időtervezés, a minőségmenedzsment vizsgálata és kommunikációs eszközei, az ellenőrzési feladatok, a személyes marketing (a példakép jelentősége, a külső megjelenés és fellépés) szerepe. Szó van itt a vállalati kultúra alakításáról, megváltoztatásáról, erősítéséről, a pályafutás tervezéséről. A vállalat célhierarchiájának keretében minden menedzsernek jövőképet kell kialakítania az elérendő vagy megközelítendő cél érdekében; táblázatok szemléltetik a könyvben ennek felépítését, ismertetőjeveit.

Új módszernek tekinthető a neurolingvisztikai programozás (NLP), amely a kommunikációban alkalmazott, szerves egésztest alkotó viselkedési technika; alkalmazzák a pedagógiában és a gazdaságban is. Az NLP az érzékszervi tapasztalás és a nyelv mintáit használja arra, hogy lehetőleg gyorsan érjen el változásokat a viselkedésben, elősegítve a kommunikálást a másik féllel. Az átalakulási

időszakokban különösen szükség van a kreatív gondolkodásra és cselekvésre. Megismerjük a kreatív menedzser tulajdonságait és a legfontosabb kreativitási technikákat. A sikeres csoportmunka feltételei, eszközei után a csapatmunka sikerét befolyásoló tényezőket táblázat szemlélteti a könyvben. Végül az egészségügyi kérdésekről és a menedzser önmotiváló képességének értékeléséről, a stressz kiváltók leküzdéséről olvashatunk ebben a részben.

A második részben (*Gyakorlati vezetési helyzetek a menedzser és munkatársai viszonyában*) a munkatársakkal folytatott beszélgetések állnak. A gyakorlatban kipróbált módszerek nyújtanak segítséget e beszélgetések kezdeményezéséhez, kialakításához. A munkatársi beszélgetés az egyik legfontosabb vezetési eszköz, a kölcsönös tájékoztatást, a döntés-előkészítést és a véleményalkotást szolgálja. Olyan esetekben kell alkalmazni, amelyek különböznek a napi rutinmunkától, vagy ha új tervek, új termékek, szervezeti változások stb. vannak napirenden. A delegálás, elismerés, motiválás, támogatás vezetői feladatai a munkatársi beszélgetéssel láthatók el a leghatékonyabban. A delegálás azt jelenti, hogy a munkatárs képességeit új feladatok megbízásával fejlesztjük. Előnyeit alig használják ki módszeresen; megismerjük hasznát és a vele szemben mutatkozó ellenkezés motívumait. A munkatársak motiválásáról, ennek feltételeiről, a motivációs beszélgetés céljairól, felépítéséről, is olvashatunk; táblázat szemlélteti a motiváció tényezőit. A kritika alkalmazásának előnyeit és hibáit, a kritikai megbeszélés felépítését szintén megismerjük. Valamennyi fejezet végén esetpéldák és kérdések segítik a problémák jobb megértését.

Az új munkatársak munkába állításához már előre meg kell tervezni azokat az intézkedéseket, amelyeket a munkába való bevezetés során tenni kell. Sokan megfélemlenek arról, hogy dicsérni is kell a munkatársakat, pedig az elismerés hatásosan alkalmazható vezetési eszköz; az elismerés fokozza az elégedettséget és a teljesítményt. Sok vezető bizonytalan és gátlásos, amikor munkatársai fizetésemelést vagy egyéb juttatásokat kérnek; képet kapunk az ilyenkor folytatandó beszélgetés szerkezetéről éppúgy, mint az előléptetést megelőző megbeszélés felépítéséről is. A fejlesztő tanácsadás során a menedzser segít munkatársainak valamely probléma jobb megoldásában, az értékelő, minősítő beszélgetés pedig tájékoztatja a dolgozókat teljesítményükről.



Visszaeső teljesítménynél a vezetők feladata, hogy fejlesztő tanácsadással teljesítményváltozást érjenek el, támogatást nyújtsanak. Sok más fontos kérdés (felmondás, racionalizálás, konfliktuskezelés stb.) kerül megvilágításra még ebben a részben.

A könyv harmadik része (*Gyakorlati vezetési helyzetek a menedzser és a csapat viszonyában*) először a menedzser és a csapat közötti feszültségekkel, a sikeres csapatfejlesztéssel, majd a jobb eredmények elérését célzó megbeszélések lebonyolításával, irányításával foglalkozik. A moderációs módszer alkalmas arra, hogy a megbeszélés résztvevőit gyorsabban vezesse eredményekre; ezért egy-egy problémamegoldást vagy döntéshozatalt szakaszokra osztanak, s a könyvben leírt technikákat alkalmazzák. A munkahelyi képzés lebonyolításával kapcsolatban megismerjük a képzés fajtáit, a munkahelyi tréning helyes alkalmazását, a gyakorlati beszélgetések, tapasztalatcserék lefolytatását. A csapat teljesítménymotivációjának előmozdításához a szerzők az elemzésnek egy olyan formáját írják le, amely alkalmas arra, hogy a teljesítménytényezők megnyilvánulási formáit felismerjük, és a csapattal együtt javítsunk a gyengeségeken.

A minőség javítása az egész vállalatot átfogó feladat, amelyben minden osztályt és dolgozót be kell kapcsolni. A vezetési eszközök egyike a minőségi köri munka,

amelynek célja a munkatársak kreatív potenciáljának a hasznosítása. Megismerjük a lehetséges célkitűzéseket, a minőségi körök szervezetét, a bevezetési folyamat szakaszait, az esetleges problémákat. A vezetőknek el kell simítania a csapatban fellépő konfliktusokat, s ezt csak úgy érheti el, ha meg akarja érteni az álláspontokat és az indokokat. Sok vállalatnál elhanyagolják a belső tájékoztatást, pedig a vállalati célokból, témákból kiindulva össze kell hangolni a vállalati információs csatornákat és kapcsolatokat. Megismerjük itt az üzemi tájékoztatási menedzsment feladatait, a munkatársi kézikönyv és a vállalati újság szerepét.

Minden menedzsernek az előírt feladatokhoz új munkatársakat kell kiválasztania; ezzel kapcsolatban a legfontosabb kiválasztási módszereket ismerjük meg a szükséges kérdőívek és az interjúkérdések mintáival. Összefügg ezzel a létszámszükséglet tervezése és megállapítása, valamint a munkakerő-alkalmazás tervezése is. Ez utóbbi azt határozza meg, hogy a feladatoknak megfelelően mikor és milyen minőségű munkatársakat kell alkalmazni. Végül az üzemi újításügynek a munkatársakat a döntésekbe bevonó törekvéseiről (költségek csökkentése, minőségjavítás, munkamódszer- és munkahelyjavítás), majd a fluktuációval kapcsolatos intézkedésekről olvashatunk az osztrák szerzők könyvében.

Rubóczky István



## MÉDIA-KOMMUNIKÁCIÓS SZAKKÉPZÉS

Az 1999-2000-es tanévben a Budapesti Közgazdaságtudományi Egyetem Vezetőképző Intézete és az MTA Szociológiai Kutató Intézete egyetemi posztgraduális szakirányú oklevelet adó, kétéves **média-kommunikációs** képzést indít.

Az oktatásra csak már valamilyen szakon egyetemi, vagy főiskolai oklevelet szerzett hallgatók jelentkezhetnek. A képzés havonta egy héten át, egész napi elfoglaltsággal jár.

### Választható szakirányok:

Közgazdasági szak újságíró  
Médiamenedzser  
Üzletikommunikációs menedzser

A továbbképzésben a közgazdász szakképzettséggel résztvevők **egyetemi szakközgazdász oklevelet**, más képzettséggel rendelkezők **felsőfokú szakirányú szakképzettséget tanúsító szakértői oklevelet** szerezhetnek. A képzés költségterítéses, az I. félév költsége: 95 eFt.

Jelentkezni lehet

1999. június 30-ig a Budapesti Közgazdaságtudományi Egyetem Vezetőképző Intézetében (1087 Budapest, Könyves K. krt. 48-52.) Nagy Jánosné programszervezőnél a 210-4253-as telefon/fax számon.

A képzéssel kapcsolatban tájékoztatást nyújt:  
dr. Bognár László a 06-309/523-963-as telefonszámon.